حاز على لقب الأفضل مبيعًا في الولايات المتحدة

العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

قصة عن القيادة



باتريك لينسيوني

العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي

تأليف

باتريك لينسيوني

ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي

مراجعة: محمد عبد العزيز أبو المجد



العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي
قصة عن القيادة

باتريك لينسيوني

The Five Dysfunctions of a Team
A Leadership Fable

Patrick Lencioni

الطبعة الأولى ٢٠٠٨
ISBN 978 977 6263 01 7

كلمات عربية للترجمة والنشر
٤٣ شارع ابن قتيبة، حي الزهور، مدينة نصر، القاهرة ١١٤٧١
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٢٧٢٧٤٣١-٢-٢٠+ **فاكس:** ٢٢٧٠٦٣٥١-٢-٢٠+
بريد اليكتروني: kalematarabia@kalematarabia.com
موقع اليكتروني: http://www.kalematarabia.com

المحتويات

أهدي هذا الكتاب لأبي الذي علمني قيمة العمل،

وأمي التي شجعتني على الكتابة.

مقدمــة

لا يكمن سر نجاح العمل في التمويل أو الاستراتيجية أو التقنية، بل يبقى العمل الجماعي هو الميزة التنافسية الأهم، ذلك لأن هذه الميزة قوية ونادرة.

وقد عبَّر أحد أصدقائي ـ وهو مؤسس لإحدى الشركات التي استطاعت أن تنمو حتى أصبح عائدها السنوي بليون دولار ـ عن أهمية وقوة العمل الجماعي عندما قال لي ذات مرة: «إذا استطعت أن تحشد جميع الأشخاص في أية منظمة حول هدف واحد، يمكنك إذن أن تهيمن على أية صناعة، في أية سوق، وضد أية منافسة، وفي أي وقت.»

عندما أردد هذا القول على مسامع أية مجموعة من القادة، يومئون برءوسهم مباشرةً، ولكن بطريقة توحي باليأس. إذ يبدو أنهم مدركون لهذه الحقيقة جيدًا، ولكن في الوقت نفسه يبدون مستسلمين لاستحالة تحقيق ذلك.

ومن هنا تأتي ندرة العمل الجماعي. فمع كل الاهتمام الذي تلقاه العمل الجماعي عبر السنين من العلماء والمدربين والمعلمين ووسائل الإعلام، لا يزال العمل الجماعي هدفًا صعب المنال كما كان دائمًا داخل معظم المنظمات. فتبقى الحقيقة هي أن فرق العمل تواجه نوعًا من الاختلال الوظيفيّ المتأصل، وذلك لأنهم في النهاية بشر.

ولكن هذا لا يعني أن تحقيق العمل الجماعي أمر مستحيل. ففي الحقيقة، بناء فريق عمل قوي أمر ممكن ويسير، لكنه في نفس الوقت أمر شاق ومرهق.

هذا صحيح، فتمامًا مثل العديد من جوانب الحياة الأخرى، يعتمد العمل الجماعي على إتقان مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية، ولكنها

صعبة للغاية من الناحية التطبيقية والعملية. فالنجاح يأتي فقط لتلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعاتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل وتولِّد صراعات وخلافات بين الأفراد داخل هذه الفرق.

وكما يتضح لنا، فهذه المبادئ تنطبق على أشياء كثيرة أيضًا بجانب العمل الجماعي. وفي الحقيقة، لقد توصلت إلى هذه المبادئ مصادفةً ـ بعض الشيء ـ أثناء سعيي للتوصل إلى نظرية عن دور القيادة في العمل.

فمنذ سنوات قليلة، ألَّفت أول كتبي «الأخطاء الخمسة للرئيس التنفيذي» The Five Temptations of a CEO، وتحدثت فيه عن المشكلات السلوكية التي تواجه القادة في العمل. وأثناء عملي مع عملائي، بدأت ألاحظ أن بعضهم «يسيء استعمال» نظرياتي ويظنون أنهم سينجحون في تقييم وتحسين أداء فرق عملهم!

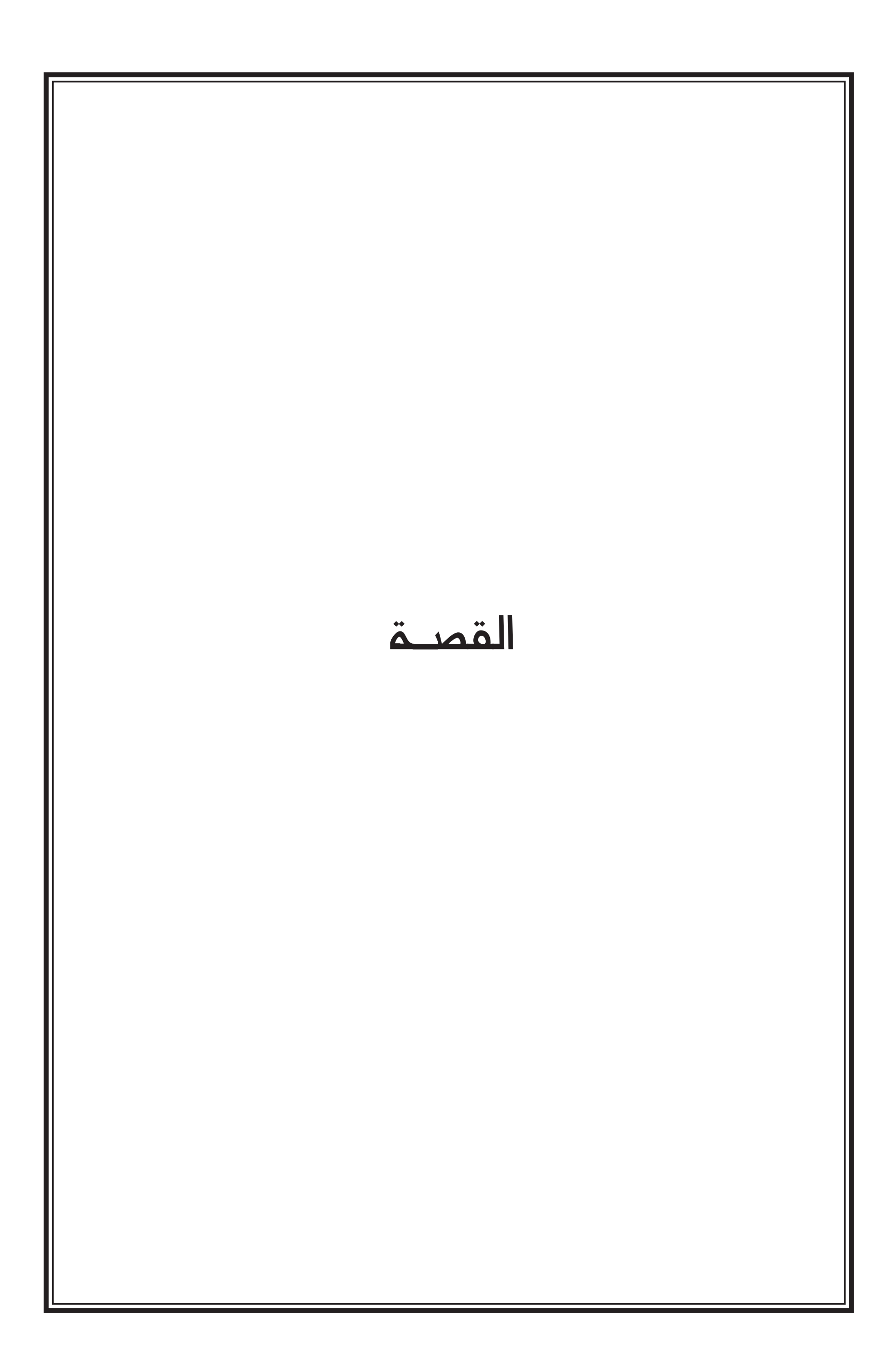
لذا أصبح من الواضح لي أن الأخطاء الخمسة لا تنطبق على القادة الأفراد فقط ولكن ـ مع بعض التعديلات القليلة ـ نجد أنها تنطبق على المجموعات أيضًا. وليس فقط داخل الشركات، فقد وجد رجال الدين والمدربون والمعلمون وآخرون أن هذه المبادئ تنطبق على أعمالهم تمامًا مثلما تنطبق على الشركات متعددة الجنسيات. وهذا هو ما دفعني لتأليف هذا الكتاب.

وكالعديد من كتبي الأخرى، يبدأ هذا الكتاب بقصة مكتوبة في سياق واقعي ولكنها خيالية. فلقد وجدت أن هذا يساعد القراء أن يتعلموا على نحوٍ أكثر فعالية وذلك من خلال إبحارهم داخل قصة محبوكة وأيضًا من خلال قدرتهم على ربط الشخصيات بالواقع أو بأنفسهم. كما تساعدهم هذه الطريقة أيضًا على فهم كيفية تطبيق هذه المبادئ بشكل عملي على أرض الواقع الذي تؤدي فيه سرعة العمل وحجم التشتيت إلى جعل أيسر المهام تبدو وكأنها شاقة جدًّا.

ولكي نساعدك على تطبيق هذه المادة في منظومتك الخاصة، فسوف تجد قسمًا مختصرًا بعد القصة يوضح لك عوامل الخلل الخمسة بالتفصيل. ويتضمن هذا القسم أيضًا نموذجًا لتقييم فريق العمل، وأدوات ووسائل مقترحة للتغلب على القضايا والمشكلات التي قد تكون متغلغلة داخل فريقك.

أخيرًا، ومع أنني استقيت هذا الكتاب من خبرتي أثناء عملي مع الرؤساء

التنفيذيين وفرق عملهم، إلا أن النظريات الواردة في هذا الكتاب قابلة للتطبيق على أي فرد مهتم بالعمل الجماعي، سواء كنت تقود قسمًا صغيرًا داخل شركة أو إذا كنت عضوًا في فريق بحاجة إلى بعض التحسين. مهما كان الحال، أتمنى أن يساعد هذا الكتاب فريقك في التغلب على اختلالاته الخاصة حتى يمكنه تحقيق أكثر مما يمكن للأفراد تخيل تحقيقه بمفردهم. وتلك هي القوة الحقيقية للعمل الجماعي.



القصــة

الحظ

كان هناك شخص واحد فقط يعتقد أن كاثرين هي الشخص المناسب لمنصب الرئيس التنفيذي لشركة ديسيجن تك DecisionTech. وكان من حسن حظها أن هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة.

ولذلك، فبعد أقل من شهر من نقل الرئيس التنفيذي السابق، أمسكت كاثرين بيترسن بزمام الأمور لشركة كانت قبل سنتين فقط واحدة من أشهر الشركات وأكثرها تمويلا ومن أكثر الشركات صعودًا في التاريخ الحديث لوادي السليكون. لم تستطع كاثرين معرفة سبب تدهور الشركة في هذه المدة القصيرة جدًّا، ولم تكن تدري ماذا تخبئ لها الشهور القليلة المقبلة من مفاجآت.



الجزء الأول

عدم تحقيق المطلوب

خلفية القصة

كانت شركة ديسيجن تك تقع في مدينة هاف مون باي Half Moon Bay، وهي مدينة زراعية ساحلية كثيفة الضباب تقع فوق أعالي التلال المحيطة بخليج سان فرانسيسكو. لم تكن شركة ديسيجن تك جزءًا من وادي السليكون من الناحية الجغرافية، ولكن كما نعرف فإن وادي السليكون يمثل كيانًا ومفهومًا ثقافيًّا أكثر من كونه كيانًا جغرافيًّا. وبالطبع كانت شركة ديسيجن تك مناسبة لكي تكون جزءًا من هذا الكيان.

فقد كانت تملك فريقًا تنفيذيًّا متمرسًا ذا خبرة كبيرة، وخطة عمل ليس لها مثيل، وأعدادًا ضخمة من المستثمرين، وكانت نجاحاتها وإنجازاتها أكبر مما يمكن أن تحققه شركة حديثة العهد. وحتى أكثر شركات المخاطرة حرصًا كانت تحتشد للاستثمار من خلالها، وأكثر المهندسين كفاءةً وموهبةً كانوا يقدمون سيرتهم الذاتية للشركة، قبل أن تستأجر الشركة مكتبًا من أجل هذا الغرض.

كل ذلك كان في عامين تقريبًا، وتعتبر هذه المدة طويلة بالنسبة لأية شركة تكنولوجيا حديثة. ولكن بعد شهور قليلة من هذه النجاحات الكبيرة، بدأت الشركة تواجه سلسلة من الإخفاقات المستمرة. فقد بدأت الشركة في التأخر عن الوفاء بالمواعيد المتفق عليها مع العملاء. وقام عدد من الموظفين الرئيسيين، الذين يقلون في المناصب عن فريق التنفيذيين، بترك الشركة فجأةً. وبدأت المعنويات تثبط والأخلاقيات تفسد. حدث كل ذلك بالرغم من المزايا الكبيرة التي حشدتها الشركة لنفسها.

في الذكرى السنوية الثانية لتأسيس الشركة، وافق مجلس الإدارة بالإجماع على «مطالبة» جيف شانلي، الرئيس التنفيذي للشركة البالغ من العمر ٣٧ عامًا وأحد

المؤسسين، بتقديم استقالته من هذا المنصب، وعرضوا عليه أن يرأس قسم تطوير الأعمال، ووافق جيف على ذلك مما أثار دهشة زملائه، فهو لم يرد أن يترك شركة بكل هذا الحجم من المؤكد أنها ستطرح أسهمها للبيع.

لم يُصدم أي من المائة والخمسين موظفا الذين يعملون في شركة ديسيجن تك بقرار إقالة جيف من منصبه. ففي حين أن معظمهم كانوا يحبونه على المستوى الشخصي، إلا أنهم لم يستطيعوا إنكار أن المناخ العام في الشركة تحت قيادته أصبح سيِّئا ومليئا بالاضطرابات. فقد أصبح «الطعن من الخلف» سمة من سمات فريق التنفيذيين. ولم يكن هناك أي شعور بالاتحاد أو الثقة داخل الفريق، مما تُرجم إلى مستوى ضعيف من الالتزام بقواعد الشركة وأهدافها. وأصبح كل شيء يأخذ وقتا طويلا جدًّا لإنجازه، وأصبحت العلاقات متوترة.

ربما تصبر بعض الإدارات عندما يواجه فريقها التنفيذي بعض العثرات أو الاضطرابات، لكن إدارة ديسيجن تك لم يكن لديها هذا الصبر. فكان الجميع يشعرون بخطر حقيقي وهم يشاهدون الشركة تضعف وتنهار بسبب سياسة الوقيعة والنزاعات الشخصية. وأدى ذلك إلى تدهور سمعة شركة ديسيجن تك داخل وادي السليكون، وأصبحت تشتهر بأنها أكثر الشركات اضطرابا داخل الوادي، مما أدى إلى عزوف الأفراد عن التقدم للعمل بها. لذا، لم تستطع الإدارة تحمل هذا الضغط، خاصة وأن الشركة كان ينتظرها مستقبل واعد قبل سنتين فقط.

فكان لا بدَّ أن يتحمل شخص ما مسئولية هذه الفوضى، وكان جيف هو ذلك الشخص. شعر الجميع بارتياح عندما أعلنت الإدارة قرارها بإقالة جيف من منصبه.

وتولت كاثرين منصب الرئيس التنفيذي بعد فصل جيف بثلاثة أسابيع.

كاثرين

لم يكن أي من أفراد الفريق التنفيذي يرى في كاثرين الشخص المناسب لهذا المنصب، واختلفت مبرراتهم.

أولا ـ كاثرين كانت كبيرة في السن، حيث كانت تبلغ من العمر سبعة وخمسين عاما. لذا، فهي تعتبر من طراز عتيق، على الأقل وفقا لمعايير وادي السليكون.

الأهم من ذلك هو أن كاثرين لم تكن لديها أي خبرة حقيقية في مجال التكنولوجيا العالية باستثناء أنها عملت كعضو في مجلس إدارة شركة ترينيتي سيستيمز Trinity Systems، وهي شركة كبيرة تعمل بمجال التكنولوجيا وتقع في سان فرانسيسكو. وهي إلى ذلك أمضت معظم حياتها المهنية في أدوار ومناصب تعتمد فيها على مهاراتها اليدوية أكثر من مهاراتها الإدارية أو العقلية، وذلك في شركات تكنولوجيا منخفضة. كان أفضلها شركة لتصنيع السيارات.

والأهم من عاملَي السن والخبرة، هو أن كاثرين لم تَبْدُ مُناسِبة لثقافة ديسيجن تك.

فقد استهلت كاثرين حياتها العملية في القوات المسلحة، ثم تزوجت من رجل يعمل معلمًا ومدرب كرة سلة في مدرسة ثانوية محلية. وبعد إنجابها لثلاثة أولاد، عملت كاثرين بالتدريس لعدة سنوات حتى اكتشفت ميولها وانجذابها لعالم الأعمال والتجارة.

وعندما بلغت كاثرين سبعة وثلاثين عاما، التحقت ببرنامج تعليمي ليلي مدته ثلاث سنوات بإحدى كليات التجارة في جامعة كال ستيت هوارد Cal State Hayward، والتي لم تكن على مستوى جامعة هارفارد أو ستانفورد. ثم قضت كاثرين الخمس

عشرة سنة التالية في التصنيع، حتى تقاعدت وهي تبلغ من العمر أربعة وخمسين عاما.

إن كون كاثرين امرأة لم يكن يمثل مشكلة على الإطلاق لأعضاء الفريق التنفيذي، خاصة أن بالفريق اثنتين من النساء. كما أن معظمهم عمل من قبل في فترة ما من حياتهم العملية مع قيادات نسائية. لكن حتى لو كان جنسها يسبب مشكلة لأي فرد في الفريق، فهذا لم يكن ليمثل لها شيئا؛ نظرا للاختلاف الثقافي بينها وبينهم.

وكان أيضًا من بين الأمور التي أثارت حفيظة الإدارة في ديسيجن تك أن كاثرين تعد من طبقة العمال، كما أنها تتبنى أفكارا تقليدية، مما تسبب في حدوث جدال واسع بين أعضاء الإدارة، حيث إن معظمهم قضوا كل أو معظم حياتهم العملية داخل الوادي. حتى إن معظمهم كان يتباهى بأنه لم يرتد بدلة قط منذ تخرجهم من الجامعة باستثناء حفلات زفافهم.

لم يكن أمرا مدهشا إذن أن أعضاء مجلس الإدارة، وبعد قراءتهم لسيرة كاثرين الذاتية لأول مرة، شككوا في سلامة عقل رئيس مجلس الإدارة عندما اقترح عليهم تعيين كاثرين. لكنه نجح في النهاية في إقناعهم.

أولا ـ لأن مجلس الإدارة وثق برئيسه عندما أكد لهم أن كاثرين ستنجح.

السبب الثاني هو أن رئيس مجلس الإدارة اشتهر بأن لديه بصيرة نافذة فيما يتعلق بالناس، باستثناء مشكلة جيف. لذا فجميعهم كانوا متأكدين أنه لن يقع في نفس الخطأ مرتين متتاليتين.

ولكن ربما يكون السبب الأهم هو أن ديسيجن تك كانت في حالة يرثى لها (رغم عدم اعتراف أي منهم بذلك. وأكد رئيس مجلس الإدارة على أنهم لن يجدوا الكثير من الأشخاص الأكفاء الذين يرغبون في شغل هذه الوظيفة المليئة بالعثرات في ظل هذه الأوضاع الحالية للشركة. وقال لهم: «يجب أن نعتبر أنفسنا محظوظين لأننا وجدنا قائدًا جيدًا مثل السيدة كاثرين.»

وبغض النظر عما إذا كان ذلك صحيحا أم لا، فقد عقد رئيس مجلس الإدارة العزم على تعيين شخص يعرفه ويمكنه أن يثق به. وعندما دعا كاثرين ليخبرها بالوظيفة، لم يكن يعرف في الحقيقة أنه سيندم على هذا القرار بعد عدة أسابيع.

الأساس المنطقي

لم يكن هناك شخص مندهش لهذا العرض أكثر من كاثرين نفسها. فمع أنها كانت تعرف رئيس مجلس الإدارة لسنوات عديدة على المستوى الشخصي (حيث قابلته لأول مرة عندما كان زوجها يدرب أكبر أبنائه في المدرسة الثانوية)، إلا أنها لم تستطع أن تتخيل أنه يُقدرها لدرجة أن يرشحها لمنصب الرئيس التنفيذي.

فلقد كانت العلاقة بينهما في معظمها علاقة اجتماعية، ترتكز حول الأسرة والمدرسة والألعاب الرياضية. واعتبرت كاثرين أن رئيس مجلس الإدارة ليس لديه فكرة كبيرة عنها خارج إطار دورها كأم وكزوجة مدرب ابنه.

لكن في الحقيقة، كان رئيس مجلس الإدارة يتابع حياة كاثرين العملية باهتمام عبر الوقت، وكان مندهشا من النجاح الذي وصلت إليه كاثرين بالرغم من التدريب المتواضع نسبيا الذي حصلت عليه. ففي أقل من خمس سنوات، أصبحت كاثرين مديرة العمليات في مصنع السيارات الأوحد بمنطقة الخليج في سان فرانسيسكو، وهو مصنع أمريكي ياباني مشترك. وتولت هذا المنصب لمدة عقد كامل، وأصبح المصنع أكثر المشروعات التعاونية نجاحًا في الدولة. وفي حين أن رئيس مجلس الإدارة لا يعرف الكثير عن صناعة السيارات، إلا أنه يعرف شيئًا واحدًا عن كاثرين وهذا هو ما أقنعه بأنها الشخص المناسب لحل مشكلات ديسيجن تك، كان هذا الشيء هو أن كاثرين لديها موهبة رائعة في بناء فرق العمل.

سخط

إذا ما كان لدى مجلس الإدارة في ديسيجن تك أي شكوك حول كاثرين عندما تم الإعلان عن تعيينها للمرة الأولى ـ وكان ذلك هو الحال بالفعل ـ فإن قلقهم ازداد بعد مرور أول أسبوعين من تعيينها.

ولم يكن السبب أن كاثرين قامت بأي شيء مثير للجدل أو ما إلى ذلك. بل ازداد قلقهم لأن كاثرين لم تفعل أي شيء على الإطلاق تقريبًا.

فبخلاف حفل استقبال صغير في أول أيامها بالشركة، ثم عقد لقاءات مع كلٍّ من مرؤوسيها المباشرين، قضت كاثرين معظم وقتها في السير عبر الطرقات والقاعات، والتحدث مع الموظفين، وحضور أكبر قدر ممكن من الاجتماعات. ولكن ربما كان أكثر شيء مثيرٍ للجدل هو أنها طلبت من جيف شانلي الاستمرار في قيادة الاجتماعات الأسبوعية للموظفين التنفيذيين، حيث اكتفت بالاستماع وتدوين الملحوظات.

إن الإجراء الوحيد الذي اتخذته كاثرين خلال هذه الأسابيع الأولى هو أنها أعلنت عن عقد سلسلة من الاجتماعات الخارجية للفريق التنفيذي خلال الشهور القليلة القادمة في وادي نابا Napa Valley. لم يصدق أي من فريقها أن لديها الجرأة على إخراجهم من مكاتبهم في حين أن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به.

وازدادت الأمور سوءا عندما اقترح أحد الأشخاص موضوعا معينا لمناقشته في الاجتماع الأول ولكن قابلت كاثرين هذا الاقتراح بالرفض، حيث كانت قد أعدت جدول الأعمال بالفعل.

حتى إن رئيس مجلس الإدارة كان مندهشا ومنزعجا بعض الشيء بسبب

التقارير التي جاءته عن أداء كاثرين في الأسابيع الأولى. وعقد النية على أنه إذا لم تتقدم كاثرين، فسوف يفصلها ويترك الشركة معها هو الآخر.

ملاحظات

بعد قضاء الأسبوعين الأولين في ملاحظة المشكلات داخل ديسيجن تك، بدأ يساورها الشك في صحة قرارها بقبول الوظيفة. غير أنه لم يكن بوسعها رفض هذا العرض؛ حيث إن التقاعد أصابها بملل وكآبة لا حد لهما، وصارت تتوق إلى تحدٍ جديد يكسر دائرة الملل الذي تعيشه.

وفي حين أن ديسيجن تك كانت تبدو التحدي الأمثل، إلا أنه كان يبدو تحديًا مختلفًا. ومع أن كاثرين كانت لا تخشى الفشل، إلا أنها لم تستطع أن تنكر أنها كانت خائفة قليلا من أن تخذل رئيس مجلس الإدارة. كما أن الخوف من فقدان السمعة في نهاية الحياة العملية للإنسان - وخاصة بين الأصدقاء والعائلة - بإمكانه إصابة أي إنسان بالقلق، حتى مع أكثر الناس ثقةً في النفس. وكانت كاثرين واثقة جدًّا من نفسها.

ولكن، بعد أن قطعت شوطا طويلا في القوات المسلحة وتربية ثلاثة أبناء ومشاهدة أعدادٍ لا تحصى من مباريات كرة السلة العنيفة وغيرها، قررت كاثرين أنها لن ترهبها هذه المجموعة من المترفين الذين تتمثل أكبر قضاياهم في الحياة في قَصة الشعر وشكل القوام. واعتبرت كاثرين أنه طالما أتيح لها الوقت الكافي من جانب الإدارة، فسيكون بإمكانها إحداث التغيير المطلوب في ديسيجن تك.

كما أن افتقار كاثرين للمعرفة المتعمقة بمجال البرمجيات لم يقلقها كثيرا. بل في الحقيقة رأت كاثرين أن ذلك يمثل ميزة بالنسبة لها. حيث إن معظم فريقها كان يظن أنه المسئول الوحيد عن الشركة فكان يتدخل في كل صغيرة وكبيرة في

البرمجيات، مما كان سببا في شلِّ العمل داخل الشركة التي كان يهدف كل منهم إلى جعلها تحلق في السماء.

وكانت كاثرين تدرك أن جاك ويلش لم يحتج أن يكون خبيرا في تصنيع محامص الخبز الكهربائية ليجعل من شركة جنرال إليكتريك General Electric شركة ناجحة، وأن هيرب كيليهر لم يحتج أن يقضي وقتا طويلا جدًّا في الطيران ليؤسس شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines. ومع ما قد تدل عليه معرفتها التكنولوجية المحدودة، شعرت كاثرين أن معرفتها ببرمجيات وتكنولوجيا الأعمال التجارية كافية جدًّا لتأهلها لقيادة ديسيجن تك للخروج بها من كبوتها.

لكن ما لم تكن تعرفه عندما قبلت الوظيفة هو إلى أي مدى ينتاب فريقها التنفيذي خلل وظيفي، وإلى أي مدى سيمثلون لها تحديًا مختلفا تمامًا.

طاقم العمل

كانت معظم العمالة في ديسيجن تك تنظر إلى التنفيذيين على أنهم «الموظفون ذوو الصلاحيات» فحسب. ولم ينظر إليهم أحد كفريق، واعتبرت كاثرين أن ذلك ليس وليدا للصدفة.

فبالرغم من ذكائهم الأكيد وخلفياتهم التعليمية القوية، إلا أن سلوك هؤلاء التنفيذيين في الاجتماعات كان أسوأ من أي شيء رأته كاثرين أثناء عملها في عالم السيارات. ومع أن العداء لم يكن صريحا وواضحا في الظاهر، إلا أنه كان هناك توتر داخلي لا يستطيع أحد إنكاره. وكنتيجة لذلك، كانت القرارات تأخذ وقتا طويلا جدًّا، وكانت المناقشات بطيئة وغير شيقة ولا تتضمن تبادلا حقيقيا للأفكار، وكان كل منهم يجلس متململا منتظرا أن ينتهي الاجتماع.

وإلى جانب ذلك، ومع أن الفريق كان سيئا، إلا أنه كان يبدو أنهم جميعا أشخاص متعقلون وخالصو النية إذا ما نظرنا إليهم كل على حدة، مع بعض الاستثناءات القليلة. وكان الفريق يتكون من كل من:

جيف ـ الرئيس التنفيذي السابق، ورئيس قسم تطوير الأعمال

كان جيف شانلي يتمتع بمهارات كثيرة في مجالات عديدة، وكان يهوى بناء العلاقات داخل الوادي. كما أسهم جيف في زيادة رأس مال الشركة بشكل ملحوظ وجذب الكثير من التنفيذيين الحاليين. لا أحد يستطيع إنكار براعته الفائقة عندما يتعلق الأمر برأس مال المخاطرة أو التوظيف. ولكن كان الأمر مختلفا فيما يتعلق بمهاراته الإدارية.

فكان جيف يدير الاجتماعات كما لو كان تلميذا يقرأ من الكتاب المدرسي. وكان دائمًا يوزع جدول الأعمال قبل كل اجتماع، كما كان يقوم بعد ذلك بتوزيع سجل بالنقاط التي نوقشت. وعلى عكس معظم شركات التكنولوجيا العالية الأخرى، كانت اجتماعاته تبدأ عادةً في الوقت المحدد وكانت دائمًا تنتهي في الوقت الذي حدده الجدول بالضبط. ولكن لم تكن تزعجه حقيقة أنهم كانوا يخرجون من هذه الاجتماعات بلا أية نتائج.

ورغم إنزال درجته ونقله إلى منصب أقل، احتفظ جيف بمقعده في مجلس الإدارة. وكانت كاثرين تعتقد في البداية أن جيف ربما يكون مستاءً منها لأنها حلت محله، ولكنها سرعان ما توصلت إلى الاستنتاج بأن جيف ارتاح لتركه هذا المنصب بسبب رفع المسئوليات الإدارية عنه. ولم تقلق كاثرين كثيرا لوجود جيف في مجلس الإدارة أو في فريقها الإداري، فقد كانت ترى أنه حسن النية.

مايكي ـ قسم التسويق

من المؤكد أن التسويق يعد وظيفة حساسة ومهمة في ديسيجن تك، وكان مجلس الإدارة في غاية السعادة لأن لديهم شخصًا بارعًا جدًّا في هذا المنصب مثل ميشيل بيبي أو مايكي، كما تحب أن ينادوها. كانت مايكي مشهورة في أرجاء الوادي بأنها عبقرية وإضافة كبيرة لأية شركة. ولكن كان الأمر اللافت للنظر هو أن مايكي لم تتمتع بالقدر الكافي من الذكاء الاجتماعي.

وأثناء الاجتماعات، كانت مايكي تتحدث أكثر من الآخرين، وكانت تأتي بأفكار جديدة عادةً، ولكنها كانت غالبا ما تشتكي لأن الشركات التي عملت بها من قبل كانت أفضل تصرفًا من ديسيجن تك. وكان الأمر يبدو كما لو كانت ضحية للظروف في شركتها الجديدة. ومع أنها لم تكن تتجادل مع أي من زملائها بشكل صريح، فقد كانت دائمًا تدير حدقتيها في الآخرين بنظرات اشمئزازٍ سافرة، وذلك عندما يختلف أي منهم مع أفكارها الخاصة بالتسويق. واعتبرت كاثرين أن مايكي غير مدركة لهذه النظرات، ورأت أنه لا يمكن لأحد أن يتصرف بهذه الطريقة عن قصد.

لذلك، فبالرغم من موهبة مايكي وإنجازاتها، لم تفاجأ كاثرين بأن فريق العمل كان يتجنب التعامل معها.

مارتن ـ كبير التقنيين

مارتن جلمور هو أحد مؤسسي الشركة، وكان أكثر شخص يمكن أن نطلق عليه لقب المخترع في ديسيجن تك. فقد كان مارتن هو الذي وضع المعايير الأولية للمنتج الرئيسي للشركة، ومع أن آخرين هم الذين قاموا بالتطوير الفعلي للمنتج، غالبا ما يقول التنفيذيون إن مارتن هو حارس مجوهرات التاج. وربما يرجع هذا التشبيه إلى حقيقة أن مارتن بريطاني الجنسية.

اعتبر مارتن أن معرفته بالتكنولوجيا تضاهي معرفة أي شخص آخر في الوادي، وهذا كان صحيحا على الأرجح. ونظرا لامتلاك مارتن لدرجات علمية متقدمة من جامعات بيركلي وكمبردج، وسجل إنجازات مليء بالنجاحات كمهندس رئيسي في شركتي تكنولوجيا أخريين، كان يُنظر إليه على أنه الميزة التنافسية الرئيسية في ديسيجن تك.

وعلى عكس مايكي، لم يكن مارتن يفسد الاجتماعات، إذ كان نادرا ما يشارك فيها. ولم يكن السبب هو أنه يرفض حضور الاجتماعات، بل كان السبب هو أن حاسوبه المحمول كان يظل مفتوحا طوال الوقت خلال الاجتماعات، وكان يبدو أنه يفحص بريده الإلكتروني باستمرار أو يقوم بشيء من هذا القبيل. وكان مارتن يقدم تعليقاته فقط عندما يصدر خطأ من أحد الحضور، وعادةً ما تكون تعليقاته ساخرة.

في البداية، كان ذلك الأمر مقبولا، بل ومسليًا لزملاء مارتن، الذين كان يبدو أنهم يحترمون عقله. ولكن بدأ الضيق ينتاب الموظفين مع مرور الوقت. ومع تزايد العثرات التي تواجهها الشركة، أصبحت هذه التعليقات مصدرا مزعجا للإحباط.

جي آر ـ قسم المبيعات

لتجنب وقوع التباس في الأسماء مع جيف شانلي، كان الجميع ينادي رئيس قسم

المبيعات بالاسم جي آر. اسمه الحقيقي هو جيف رولينز، ولكن كان يبدو أنه يستمتع بكنيته الجديدة. كان جي آر رجل مبيعات واسع الخبرة وكان يكبر الآخرين قليلا في السن، حيث كان في منتصف الأربعينات من العمر. كان جي آر لطيفًا في العادة، ولم يكن فظًّا قط، وكان دائمًا يوافق على القيام بكل ما يُطلب منه.

ولكن لسوء الحظ، كان جي آر نادرا ما يفي بوعوده. وفي الحالات التي كان يأتي فيها ويقر بأنه لم يفِ بالتزامه، كان يعتذر بشدة للشخص الذي خيَّب رجاءه أيًّا كان هذا الشخص.

ومع وصف الموظفين لجي آر بالسطحية، إلا أنه كان يلقى قدرا كبيرا من الاحترام من زملائه بسبب سجل إنجازاته. فقبل أن يأتي إلى ديسيجن تك، لم يخفق جي آر أبدا في تحقيق أرقام المبيعات الربع سنوية المستهدفة طوال حياته في مجال المبيعات.

كارلوس ـ قسم خدمة العملاء

مع أن عدد عملاء ديسيجن تك كان قليلا نسبيا، فقد كان لدى مجلس الإدارة شعور قوي بأن عليهم أن يستثمروا مبكرا في خدمة العملاء في سبيل الإعداد للنمو. عمل كارلوس أمادور مع مايكي في شركتين سابقتين، وهي التي قدمته إلى ديسيجن تك. وهذا كان مدعاة للسخرية حيث كان الاثنان شديدي الاختلاف.

كان كارلوس قليل الكلام، إذ كان لا يتكلم إلا عندما يكون لديه شيء مهم وبنّاء ليقوله. وكان ينصت بانتباه أثناء الاجتماعات، كما كان يعمل لساعات طويلة دون أن يشتكي، وكان يهوِّن من إنجازاته السابقة عندما يسأله أحد عنها. إذا كان هناك شخص منضبط وجدير بالثقة في ديسيجن تك، فهذا الشخص هو كارلوس.

شعرت كاثرين بارتياح أنها ليس عليها أن تقلق بشأن واحد على الأقل من مرؤوسيها المباشرين، مع أنها كانت منزعجة بعض الشيء لأن دوره كان غير محدد بالضبط بشكل كامل، حيث كان يتحمل كارلوس أحيانًا مسئولية بعض المهام الأخرى التي تقع خارج نطاق تخصصه.

جان ـ المديرة المالية

كان دور المدير المالي حساسًا ومهمًا في ديسيجن تك وكان سيستمر كذلك طالما اعتزمت الشركة طرح أسهمها للبيع. كانت جان مرسينو تدرك حجم الدور الموكل إليها عندما انضمت للشركة، وقد أدت دورا رئيسيا في دعم جيف الذي استطاع أن يقنع العديد من ممولي المشروع والمستثمرين الآخرين بدفع أموال طائلة لدعم الشركة.

كانت جان تصر على أدق التفاصيل، وكانت فخورة بما اكتسبته من معرفة في مجال التكنولوجيا، وكانت تعامل أموال الشركة كما لو كانت أموالها الخاصة. لذا، فعندما أطلقت الإدارة يد جيف والموظفين فيما يتعلق بالنفقات، كان ذلك فقط لإيمان الإدارة بأن جان لن تدع الأمور تخرج عن السيطرة.

نِك ـ مدير العمليات

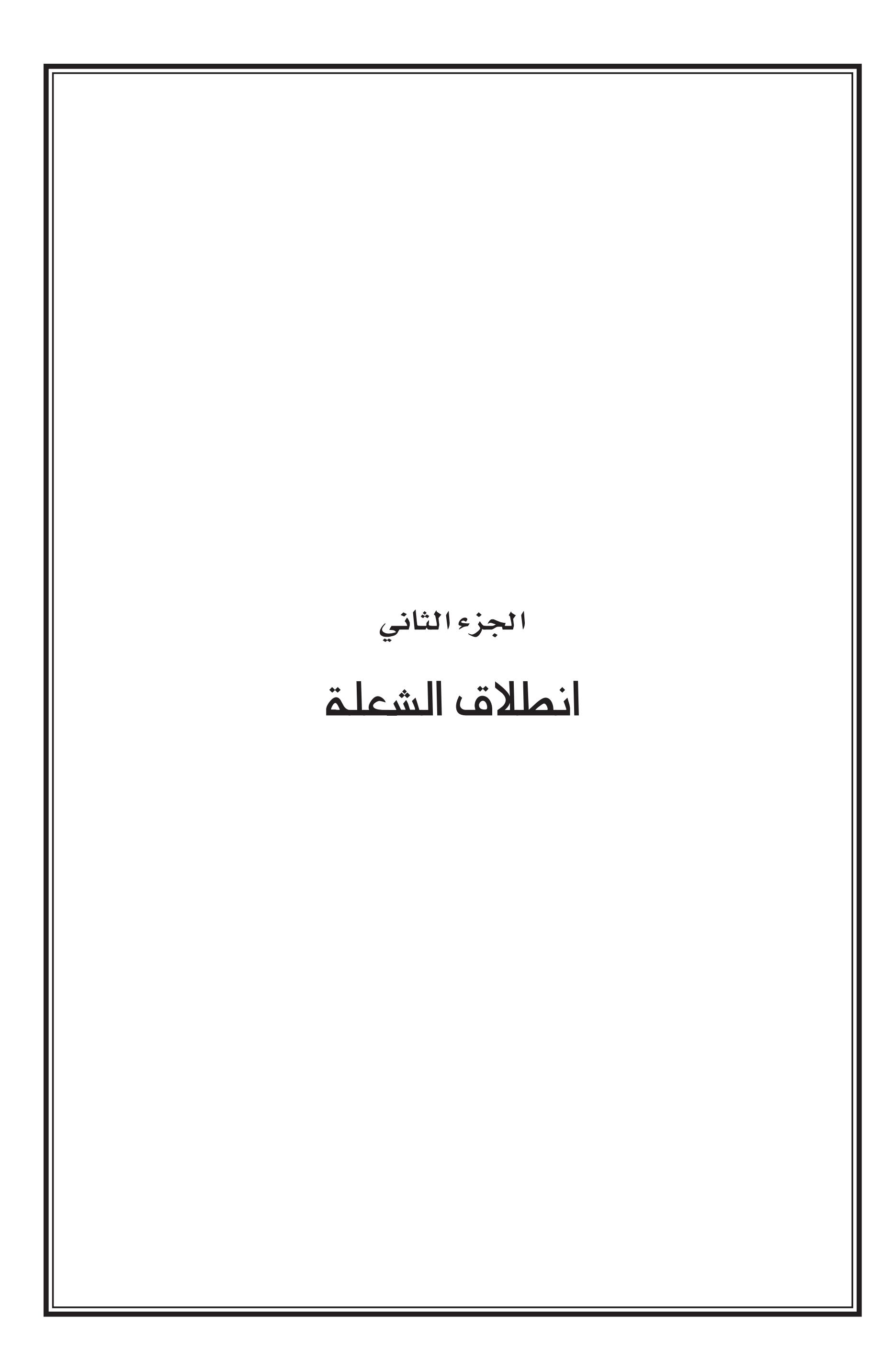
إن العضو الأخير في الفريق التنفيذي كان أكثرهم روعة من الناحية النظرية. فقد كان نِك فاريل نائب الرئيس للعمليات الميدانية لشركة تصنيع كمبيوتر كبيرة في قلب الولايات المتحدة، ثم انتقل بأسرته إلى كاليفورنيا ليتولى منصبه في ديسيجن تك. ولسوء حظه، كان دوره هو أقل الأدوار وضوحًا في الفريق.

رسميا، كان نِك مدير العمليات للشركة، ولكنه حصل على هذا المنصب لأنه طلب ذلك كشرط لقبول الوظيفة. وقد منحه جيف ومجلس الإدارة هذا المنصب لأنهم رأوا أنه كان سيحصل عليه على أية حال في غضون عام إذا كان أداؤه على المستوى المطلوب. والأهم من ذلك هو أنهم أصبحوا يدمنون تعيين تنفيذيين لامعين، ولذا اعتقدوا أن فقدان نِك سيكون خسارة كبيرة لهم.

من بين جميع أعضاء الفريق التنفيذي، كان نِك الأكثر تأثرا بالبداية القوية للشركة. وإذا وضعنا في الاعتبار القيود التي كانت على جيف كمدير، فقد تم تعيين نِك ليقود نمو ديسيجن تك، وأسند إليه إنشاء بنية تحتية تشغيلية، وفتح مكاتب جديدة

حول العالم، وقيادة توجهات الشركة، إلا أن معظم هذه المسئوليات توقفت بشكل مؤقت، بسبب المهام التى كان يجب عليه إنجازها بشكل يومي.

بالرغم من شعور نِك بالإحباط، إلا أنه لم يشتك صراحةً. بل على العكس، عمل نِك على بناء علاقات مع زملائه الذين كان يعتبرهم أقل منه، حتى لو كانت علاقات سطحية في بعض الأحيان. وكان نِك يشعر بأنه الأحق بمنصب الرئيس التنفيذي، مع أنه لم يُبدِ ذلك قط لأي من زملائه. ولكن عما قريب سيتضح لنا ذلك جليًا.



الجزء الثاني

انطلاق الشعلة

الاختبار الأول

استقبلت كاثرين رسالة إلكترونية جديدة من بين الرسائل التي تستقبلها الآن على بريدها الإلكتروني بشكل منتظم بعد توليها المهمة. كان عنوان الرسالة ـ «فرصة بيع الأسبوع المقبل» ـ يبدو آمنًا وإيجابيًّا، خاصة باعتبار أنه قادم من رئيس مهندسيها مارتن. وكانت الرسالة نفسها قصيرة، ولكن عادةً ما تكون الرسائل القصيرة هي الرسائل المؤذية.

ولكن كون الرسالة لم تُرسل إلى شخص معين، بل أرسلت إلى الفريق التنفيذي بالكامل، هو ما أشار ضمنا إلى أنها آمنة، وجاء نص الرسالة:

«لقد تلقيت للتو مكالمة هاتفية من شركة إيه إس إيه للتصنيع ASA Manufacturing. فهُم لديهم الرغبة في استعراض منتجاتنا لاعتزامهم عقد صفقة معنا خلال ربع السنة القادم. سأذهب أنا وجي آر لمقابلتهم الأسبوع القادم. من الممكن أن تكون فرصة عظيمة. سنعود من هناك في وقت مبكر من يوم الثلاثاء.»

إن تجنب مارتن الإشارة إلى تضارب هذا الموعد مع موعد الاجتماع الخارجي للفريق التنفيذي أغضب كاثرين. فهو لم يطلب إذنًا لعدم حضور أول يوم ونصف من الاجتماع الخارجي، إما لأنه شعر بعدم الحاجة إلى القيام بذلك أو لأنه أراد تجنب الالتزام بمناقشة هذه المسألة تمامًا. لم تهتم كاثرين بمعرفة أي السببين هو الصحيح.

قاومت كاثرين إغراء تجنب المواجهة مع مارتن من خلال مجرد إرسال رد على رسالته. واعتبرت كاثرين أن هذا الموقف هو أول اختبار حقيقي لها كرئيس تنفيذي، وأن أفضل سبيل للتعامل مع هذا الموقف هو المواجهة وجها لوجه.

وجدت كاثرين مارتن جالسًا في مكتبه يقرأ بريده الإلكتروني. كان ظهره في اتجاه الباب الذي كان مفتوحا، ولكن كاثرين لم تقرع الباب مع ذلك.

قالت كاثرين: «عفوا، مارتن» وانتظرت حتى يدير مارتن نفسه (أخذ مارتن وقتا للقيام بذلك). ثم تابعت: «لقد قرأت للتو رسالتك بخصوص إيه إس إيه.»

أومأ مارتن برأسه، واستمرت كاثرين: «هذه أخبار رائعة. ولكن يجب علينا أن نؤجل الموعد عدة أيام بسبب الاجتماع الخارجي.»

ظل مارتن صامتا للحظة بشكل غير لائق، ثم أجاب بأسلوب جاف بلكنته الإنجليزية الغليظة: «أعتقد أنكِ لا تفهمين الأمر. إنها فرصة محتملة لعقد صفقة بيع. لماذا لا تقومين فقط بإعادة جدولة ...»

قاطعته كاثرين وأجابت بأسلوب مباشر: «لا، أنا أفهم جيدًا. ولكني أعتقد أن فرصة اللقاء بهم لن تطير إذا انتظرنا حتى الأسبوع المقبل.»

ونظرا لعدم تعوده على المواجهة بشكل مباشر، أصبح مارتن عصبيا نوعا ما، وقال: «إذا كنت قلقة بخصوص هذا الاجتماع الخارجي بوادي نابا، فأعتقد إذن أن أولوياتنا قد تكون مختلفة. فأنا أعتقد أن المبيعات يجب أن تكون في مقدمة الأولويات.»

أخذت كاثرين نفسًا وابتسمت لتخفي عدم رضاها، ثم قالت: «أولا، أنا لدي أولوية واحدة فقط الآن وهي أننا بحاجة أن نعمل سويا كفريق واحد، وإلا فلن نستطيع بيع أي شيء.»

لم يقل مارتن شيئًا.

وبعد خمس ثوان، أنهت الحوار، قائلة: «إذن، سوف أراك الأسبوع القادم في نابا.» ثم استدارت كاثرين لكي تغادر، لكنها التفتت مرة أخرى لتواجه مارتن، وقالت: «بالمناسبة، أخبرني إذا احتجت أية مساعدة بخصوص تغيير ميعاد لقاء إيه إس إيه. فأنا أعرف بوب تينسون، رئيسهم التنفيذي. فهو عضو معي في مجلس إدارة شركة ترينيتي، كما أنه يدين لي بفضل.»

تركت كاثرين الغرفة عند هذه النقطة. ومع أن مارتن قرر عدم الاستمرار في الجدال معها مؤقتا، إلا أن المعركة بالنسبة له لم تكن انتهت بعد.

مراوغة

توقف جيف عند مكتب كاثرين في الصباح التالي ودعاها إلى الغداء. كانت كاثرين تخطط لممارسة الرياضة أثناء هذه الفترة، ولكنها بلباقة غيرت جدولها ليتلاءم مع هذه الدعوة. رأى جيف أن المطعم المكسيكي القديم في مدينة هاف مون باي هو أنسب مكان للحوار العنيف الذي سيجري بينهما، حيث إن معظم رواد هذا المطعم من السكان المحليين.

قبل أن يتمكن جيف من طرق الموضوع الذي أراد مناقشته، أدارت كاثرين دفة الحوار، حيث قالت: «جيف، أود أن أشكرك لقيادة اجتماعات الفريق التنفيذي خلال الأسبوعين الماضيين. فقد أتاح لي ذلك فرصة الاستماع والملاحظة.»

أومأ جيف برأسه بلطف ليعبر عن قبوله هذا الامتنان.

تابعت كاثرين: «سأتولى أنا قيادة الفريق بعد الاجتماع الخارجي الذي سيعقد الأسبوع القادم. ولكني أود أن أخبرك أنه لا يجب عليك الامتناع عن المشاركة في الاجتماعات، بل يجب عليك أن تشارك بشكل كامل كأي عضو آخر في الفريق.»

أومأ جيف، قائلا: «لا بأس. لا أعتقد أن ذلك سيمثل مشكلة لي.» توقف جيف قليلا، ثم استجمع شجاعته لطرح الموضوع الذي دعاها إلى الغداء لمناقشته. عبث بآنية المائدة الفضية التي أمامه بشكل عصبي، وبدأ الحديث: «الآن، وبمناسبة ذكرك للاجتماع الخارجي، أود أن أوجه لك سؤالا هنا.»

أجابت: «تفضل.» كانت كاثرين تبدو مسرورة تقريبًا بالانزعاج الذي كان واضحا على جيف. ولأن كاثرين كانت تتوقع أن جيف سيسألها عن المواجهة التي دارت بينها وبين مارتن، فقد بدت هادئة وواثقة.

قال جيف: «حسنا، بالأمس وأنا في طريقي للخروج من الشركة، تحدثت إلى مارتن في باحة انتظار السيارات.» انتظر جيف، آملا أن تقدم كاثرين تعليقًا من جانبها. لكنها لم تفعل، لذا استمر جيف في الحديث: «حسنا، تحدث إليَّ مارتن بخصوص مشكلة تضارب المواعيد بين لقاء إيه إس إيه والاجتماع الخارجي.»

توقف جيف مجددًا، آملا أن تقاطعه رئيسته الجديدة. فعلتها هذه المرة، ولكن فقط لتطلب منه أن يستمر: «نعم أكمل.»

ازدرد جيف ريقه، ثم قال: «حسنا، يرى مارتن ـ وأنا أتفق معه صراحة ـ أن عقد اجتماع مع العميل يعتبر أكثر أهمية من اجتماعنا. ولذلك، أجد أنه لا بأس إذا غاب مارتن وجي آر عن اليوم الأول للاجتماع الخارجي.»

حرصت كاثرين على اختيار كلامها: «جيف، أتفهَّمُ وجهة نظرك، وأنا لست غاضبة بسبب اختلافك معي، خاصة عندما تقول لي ذلك وجها لوجه.»

شعر جيف بارتياح، مؤقتًا.

ثم تابعت كاثرين: «ومع ذلك، أود أن أخبرك أنه تم اختياري لهذه الشركة للنهوض بها وإخراجها من كبوتها التي تحدق بها الآن.»

بدا جيف وكأنه يحاول أن يقرر ما إذا كان يجب عليه أن يتقبل الأمر أو أن يغضب. لذا أوضحت كاثرين: «أنا لا أحاول أن أنتقد ما قمت به حتى الآن، لأنه يبدو لي أنك أكثر حرصًا على الشركة من أي فرد آخر.» شعر جيف بإرضاء لغروره إلى حدٍ ما، ثم أرادت كاثرين أن تؤكد على وجهة نظرها، فقالت: «ولكن بالنسبة لنا كفريق، نحن ممزقون تمامًا، وإن عقد صفقة واحدة لن يكون له تأثير جاد على مستقبلنا، على الأقل حتى نُسوي مشاكل القيادة هنا.»

ونظرا لعدم معرفته الجيدة لكاثرين، قرر جيف أن أي جدال آخر لن يكون مجديًا وربما يضره. فأومأ برأسه كما لو كان لسان حاله يقول: «حسنا، لكِ الخيار.» انهمك الاثنان بعد ذلك في بعض اللغو وتناولا واحدة من أسرع وجبات الغداء في تاريخ مدينة هاف مون باي، ثم عادا إلى الشركة.

وضع الخطوط العريضة

لم تتضايق كاثرين بسبب الحوار الذي دار بينها وبين جيف. ولكنها بالتأكيد توقعت رد فعل عنيف بخصوص هذا الأمر من باقي الفريق. غير أنها لم تتوقع أن يأتي رد الفعل من رئيس مجلس الإدارة.

عندما اتصل بها في المنزل في ذلك المساء، توقعت كاثرين للوهلة الأولى أنه يتصل بها ليدعمها.

قال لها بنبرة ودية: «لقد أغلقت الهاتف مع جيف للتو.»

قالت: «لذا، أعتقد أنك سمعت عن تناطحي مع مارتن.» أثار أسلوب كاثرين الفكاهي والواثق ضيق رئيس مجلس الإدارة الذي قال لها: «نعم، وأنا قلق بعض الشيء بشأن هذا الأمر.»

أجابته كاثرين مندهشة: «حقا؟!»

قال رئيس مجلس الإدارة: «انظري يا كاثرين. كما تعلمين، أنت لست بحاجة إلى أن أخبرك كيف تتعاملين مع هذا الأمر، ولكن ربما يجب عليك أن تحاولي بناء بعض الجسور بينك وبين بقية الفريق قبل أن تقطعي علاقتك معهم.»

صمتت كاثرين للحظات قبل أن ترد. وبقدر ما كانت مندهشة من مخاوف رئيس مجلس الإدارة، كانت هادئة بشكل ملحوظ وأصبحت تتحدث كرئيس تنفيذي: «حسنا، ما سأقوله الآن لا أقصد به بأية حال أن أدافع عن نفسي أو أن أكون فظة.»

رئيس مجلس الإدارة: «أعلم ذلك يا كاثرين.»

كاثرين: «هذا جيد، لأنني لن أحاول أن أصطنع كلماتي، خاصة معك.»

رئيس مجلس الإدارة: «وأنا أقدر لك ذلك.»

كاثرين: «ربما لا تقدر لي ذلك بعد أن تسمع ما سأقوله.»

رئيس مجلس الإدارة، مصطنعا ضحكة: «حسنا، هات ما لديك.»

كاثرين: «أولا، لا تعتقد أنني أقطع علاقتي هكذا من أجل المرح. لقد راقبت الفريق بعناية على مدار الأسبوعين الماضيين، وكل شيء أفعله، وكل شيء سأفعله، أفعله عن عمد وقصد. أنا لم أعنِّف مارتن لأنني شعرت أنني أريد أن أقوم بذلك في تلك اللحظة.»

رئيس مجلس الإدارة: «أعلم ذلك، إن ما في الأمر ...»

قاطعته كاثرين بلياقة: «اسمعني جيدًا. هذا أمر مهم.»

رئيس مجلس الإدارة: «حسنا، تفضلي.»

كاثرين: «الآن، إذا كنت تعرف كيف تقوم بما أحاول أن أقوم به، فما كنت ستحتاج إليّ. أليس هذا صحيحًا؟»

رئيس مجلس الإدارة: «بلى، صحيح.»

كاثرين: «أنا أقدر اهتمامك بالشركة واهتمامك بي، وأعلم تمامًا أنك خالص النية وتتمنى الخير للجميع. ولكن بناء على هذه المكالمة، لا بدَّ لي أن أخبرك بأن نواياك الطيبة تضر بالشركة أكثر مما تنفعها.»

رئيس مجلس الإدارة: «معذرة، لا أفهم ما تقصدين.»

تابعت كاثرين الحديث: «حسنا، على مدار الثمانية عشر شهرا الماضية، كنتَ تعمل بنشاط مع جيف وباقي الفريق، ربما أكثر من أي رئيس مجلس إدارة آخر، ورأيتَ بنفسك مدى الخلل والفوضى اللذين وصل إليهما الفريق. وطلبت مني مساعدتك في إخراجهم من هذه الحالة. أليس هذا هو ما تريد؟»

رئيس مجلس الإدارة: «تمامًا. هذا هو ما أريده بالضبط.»

كاثرين: «إذن أنا لدي سؤال لك: هل أنت على استعداد لتحمل نتائج منحي الحرية في القيام بما أراه صائبا؟ تمهل قبل أن تجيب.»

تابعت كاثرين: «هذا لن يكون سهلًا سواء للشركة أو الفريق التنفيذي أو لي أو لك.»

ظل رئيس مجلس الإدارة صامتا، مع أنه كانت لديه رغبة داخلية في أن يؤكد لكاثرين أنه مستعد للقيام بأي شيء تطلبه.

فسرت كاثرين صمته على أنه ضوء أخضر لها لإكمال وجهة نظرها، فأضافت: «ربما تكون سمعتَ زوجي من قبل يقول إن الفريق الممزق يشبه تمامًا ذراعًا مكسورة أو ساقًا مكسورة، وإصلاح هذا الكسر يكون مؤلمًا دائمًا، وأحيانًا يلزم عليك أن تعيد كسره ليلتئم بشكل صحيح. وإعادة الكسر تكون مؤلمة أكثر من الكسر الأول نفسه، لأنك ملزم بأن تقوم بذلك عمدا.»

بعد فترة صمت طويلة أخرى، تحدث رئيس مجلس الإدارة، وقال: «حسنا كاثرين، أستمع إليك. افعلي كل ما يجب عليك فعله. وأنا لن أتدخل.»

اعتبرت كاثرين أنه يعني ما يقوله.

ثم سأل: «ولكن لدي سؤال واحد أخير: كم فردًا من الفريق ستقومين بإعادة كسره؟»

كاثرين: «أعتقد أن ذلك سيتضح بحلول نهاية هذا الشهر.»